Guide Pratique

L'AUDIT INTERNE ET LA FRAUDE

Juillet 2010

ifaci

The Institute of Internal Auditors

Sommaire

Introduction **4**

Résumé **5**

Définition de la fraude **7**

Sensibilisation à la fraude **8**

A. Les raisons de la fraude *8*

B. Exemples de fraudes *10*

C. Indicateurs de l'éventualité d'une fraude *12*

Rôles et Responsabilités types dans la prévention et la détection de la fraude **13**

Le Conseil d'administration *13*

Le Comité d'audit *13*

La direction générale *14*

Le service juridique *14*

Les auditeurs internes *14*

Les auditeurs externes *15*

Le responsable de la prévention des pertes (loss Prevention Manager) *15*

Les investigateurs *15*

Autres salariés *16*

Responsabilités de l'audit interne au cours de la mission d'audit **17**

A. La conduite des missions d'audit *17*

B. Le regard critique de l'auditeur interne *17*

C. Communication avec le Conseil *18*

Evaluation du risque de fraude **20**

A. Identifier les facteurs de risque de fraude pertinents *20*

B. Identifier des schémas de fraude potentiels et les hiérarchiser en fonction du risque *21*

C. Cartographier des contrôles existants selon les schémas de fraude et identifier les écarts *22*

D. Tester l'efficacité opérationnelle des contrôles de prévention et de détection de la fraude 22

E. Documenter et communiquer l'évaluation du risque de fraude 22

Prévention et détection de la fraude 23

A. Prévention de la fraude 24

B. Formation sur la fraude 24

C. Détection de la fraude 25

Investigation sur les fraudes 27

A. Processus d'investigation 27

B. Rôle de l'audit interne dans les investigations 28

C. Conduite de l'investigation 28

D. Rendre compte des investigations de fraude 30

E. Résolution des incidents de fraude 30

F. Communications sur les incidents de fraude 31

G. Analyse des retours d'expérience 31

Formuler une opinion sur les contrôles relatifs à la fraude 33

Annexe A - Références 34

Annexe B – Questions types 36

Annexe C – Exemple d'évaluation du risque de fraude 38

Auteurs 42

Réviseurs en français 42

ISBN : *978-2-915042-28-3*

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Introduction

L'objectif de ce guide pratique est de sensibiliser davantage les auditeurs internes aux problématiques de fraude et de donner des lignes directrices quant à la gestion des risques de fraude dans le cadre des missions d'audit interne.

Le Cadre de Référence International sur les Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) intègre notamment les n*ormes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (*Normes*) présentées ci-après relatives à la fraude et au rôle de l'auditeur interne dans l'identification, la prévention et la maîtrise des risques de fraude ainsi que la façon de traiter ces risques lors des missions d'audit et d'investigation.

Norme de la série 1200 : Compétence et conscience professionnelle

1210.A2 – les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

Norme de la série 1220 : Conscience professionnelle

1220.A1 – les auditeurs internes doivent apporter tout le soin nécessaire à leur pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;
- la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformité ;
- le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

Norme de la série 2060 : Rapports à la Direction Générale et au Conseil

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil[1] des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte :

- de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ;
- des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ;
- de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du Conseil.

Norme de la série 2120 : Management des risques

2120.A2 – L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation.

Norme de la série 2210 : Objectifs de la mission

2210.A2 – En détaillant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformité ainsi que d'autres risques importants.

Annexe A (p.34) – Références qui présentent la liste des modalités pratiques d'application relatives à la fraude émises au titre du Cadre de Référence International sur les Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP).

[1] *Par facilité d'écriture, le terme Conseil est utilisé pour désigner tout organe délibérant ou son émanation dans des comités spécialisés.*

Résumé

Les actes de fraude ont de nombreuses conséquences indésirables qui touchent différents aspects d'une organisation. En effet, les incidences de ces actes peuvent être ressenties aussi bien sur un plan financier, que sur la réputation de l'organisation ou encore avoir des répercussions psychologiques et sociales. Différentes études ont montré que les pertes financières liées aux fraudes sont significatives. Le coût total de celles-ci est incommensurable en termes de temps, de productivité et de réputation y compris dans les relations avec la clientèle. Selon la gravité de la perte subie, une organisation peut être confrontée à des dommages irrémédiables causés par l'impact financier d'une fraude. De ce fait, il est important que les organisations se dotent de programmes robustes de lutte contre la fraude comprenant des outils de sensibilisation, de prévention et de détection des fraudes. De tels programmes doivent également inclure une composante d'évaluation du risque de fraude permettant d'identifier les différents types de risque de l'organisation.

Une fraude peut être le fait d'un salarié, à tout niveau de l'organisation, ou d'un tiers. Il existe trois principales caractéristiques de fraude :

- **la pression ou l'incitation** : le besoin que le fraudeur essaie de satisfaire par la fraude ;
- **l'opportunité** : la capacité du fraudeur à commettre la fraude ; et
- **la rationalisation** : la capacité du fraudeur à s'auto-justifier.

Un programme efficace de lutte contre la fraude comprend :

- **une politique éthique de l'organisation** – exemplarité de la direction générale ;
- **une activité de sensibilisation à la fraude** – la compréhension de la nature, des causes et des caractéristiques des actes frauduleux ;
- **une évaluation du risque de fraude** – l'évaluation du risque associé à différents types d'actes frauduleux ;
- **des revues continues** – une activité d'audit interne qui tient compte du risque de fraude à chaque mission et qui applique les procédures appropriées au risque de fraude ;
- **des activités de prévention et de détection** – des efforts entrepris afin de réduire les opportunités de fraude et de dissuader les personnes de commettre des fraudes en raison de la probabilité de détection et de sanctions ;
- **un processus d'investigation** – les procédures et ressources permettant de mener à bien une investigation et de signaler un soupçon de fraude.

Un audit interne efficace peut être très utile pour lutter contre la fraude. Même si la direction générale et le Conseil portent la responsabilité ultime d'empêcher les fraudes, le management peut s'appuyer sur les auditeurs internes pour déterminer si l'organisation dispose d'un contrôle interne adéquat et pour favoriser l'existence d'un environnement de contrôle approprié.

Dans le cadre de ses activités d'audit interne, le responsable de l'audit interne peut adopter plusieurs approches pour prendre en compte la fraude :

- L'audit des mesures de contrôles mis en place par la direction générale pour lutter contre la fraude. Ces contrôles incluent les politiques (code de conduite, charte d'éthique, etc.) ; les actions de sensibilisation ; l'exemplarité de la direction générale ; le gouvernement d'entreprise mis en place par la direction générale et le Conseil (l'environnement de contrôle), ainsi que les pratiques connexes comme l'évaluation du risque et du niveau d'adéquation des contrôles de prévention et de détection par rapport au degré de tolérance des risques de l'organisation ; la gestion des incidents ; les investigations et les plans de reprise. Les ressources devraient être allouées par l'audit interne

aux activités liées à la lutte contre la fraude en fonction de l'importance relative du risque de fraude par rapport aux autres risques.

- L'audit visant à détecter des fraudes potentielles grâce à des tests effectués sur les processus présentant des risques élevés pour rechercher les indicateurs de fraude au sein de l'organisation et dans ses relations avec ses prestataires externes. Par exemple, le contrôle de la paie par rapport aux emplois fictifs ou le contrôle des factures pour identifier des cas de surfacturation ; le rapprochement des adresses des fournisseurs avec celles des salariées pour identifier des fournisseurs fictifs ou l'examen des bases de données pour détecter les doublons dans les transactions.

- La prise en compte de la fraude dans chaque mission d'audit : par exemple, brainstorming sur le risque de fraude, évaluer les contrôles mis en place contre la fraude, concevoir des procédures qui tiennent compte du risque de fraude ou examiner les erreurs afin de déterminer si elles représentent une présomption de fraude. Les résultats cumulés peuvent permettre de voir si les actions de sensibilisation du management et les programmes de gestion des risques ont été mis en œuvre de manière efficace au sein de l'organisation.

- Les missions de conseil aident le management non seulement à identifier et évaluer le risque, mais également à déterminer si l'environnement de contrôle est adapté aux revues de processus, au développement de l'activité ou aux systèmes d'information. Accompagner le management dans son processus d'auto-évaluation est aussi un moyen de cerner le risque de fraude en s'assurant que les contrôles sont en place pour atténuer les risques et en identifiant les personnes responsables du suivi des résultats.

Ce guide sur la fraude donne les lignes directrices afin d'aider les auditeurs internes à être en conformité avec les *Normes professionnelles*. Pour de plus amples informations sur la détection et la gestion de la fraude, se reporter à l'annexe A, p.34.

Définition de la fraude

La fraude couvre un large éventail d'irrégularités et d'actes illégaux caractérisés par une tromperie ou une falsification intentionnelle. L'*Institute of Internal Auditors* (IIA) définit la fraude de la manière suivante :

> *« Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial. »*

Le guide pratique intitulé « Gérer le risque de fraude inhérent à l'activité économique », parrainé par l'IIA, de l'*American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) et l'*Association of Certified Fraud Examiners*, en donne une autre définition :

> *« La fraude est un acte volontaire ou une omission volontaire ayant pour objet de tromper un ou des tiers. Il en résulte une perte pour les victimes et/ou un gain pour le fraudeur. »*

Les fraudes se caractérisent par une tromperie ou une falsification intentionnelle. Au sein du présent guide pratique, le terme de « fraude » pourra recouvrir également les actions légalement définies et/ou communément désignées par le terme de *corruption*.

Sensibilisation à la fraude

L'augmentation du niveau de complexité des fraudes, l'environnement réglementaire renforcé ainsi que les questions soulevées par les auditeurs internes et externes et les conseils d'administration ont élevé le degré de vigilance des organisations dans leurs efforts pour lutter contre la fraude. Malgré une culture où la sensibilisation a gagné en importance, une organisation peut être victime de fraude sans en avoir conscience. Les schémas frauduleux sont souvent des crimes de longue haleine entrepris des mois, voire des années, avant d'être identifiés, ce qui rend difficile l'évaluation des pertes engendrées. Par ailleurs, les pertes associées à la fraude sont d'autant plus difficiles à mesurer que de nombreuses fraudes ne sont ni révélées, ni même identifiées. Cela étant, les pertes liées aux fraudes connues et avérées montrent que leur coût est élevé. Le coût réel de la fraude dépasse toutefois la simple perte financière du fait de son incidence sur le temps investi, la productivité, la réputation et les relations avec la clientèle.

La corruption – l'abus de pouvoir à des fins personnelles – et la fraude ont touché de nombreuses organisations. Le coût élevé en matière de gouvernement d'entreprise, d'amendes et de pénalités associées sont les conséquences directes des fraudes impliquant des organisations. Des dirigeants d'entreprise ont été impliqués dans des procès et, dans des cas extrêmes, ont écopé de peine d'emprisonnement lorsque l'ensemble de leurs opérations n'était pas conforme aux exigences légales et réglementaires.

La fraude affecte négativement les organisations avec notamment des impacts sur leur réputation, le plan financier, psychologique et social. Certaines organisations ont dû cesser leur activité en raison des dommages financiers et des conséquences sur leur réputation. En outre, des effets psychologiques et sociaux ont été particulièrement désastreux pour leurs salariés.

Au-delà des pertes financières, les victimes de fraude subissent une souffrance psychologique et émotionnelle qui a des conséquences physiques liées au stress engendré. Outre leur argent, les victimes sont également privées de leur sécurité, de leur estime d'elles-mêmes et de leur dignité. En fin de compte, une fraude non maîtrisée peut être préjudiciable pour toute organisation.

La fraude peut aller du vol mineur par un salarié aux schémas Ponzi visant à escroquer les investisseurs en passant par un comportement improductif, le détournement d'actifs ou la falsification d'informations financières. Le risque de fraude peut toutefois être atténué grâce à un ensemble de mesures de prévention, de détection et de dissuasion. La plupart des fraudes peuvent être évitées grâce à des principes de base du contrôle interne associés à des audits et une surveillance efficaces. La fraude est malheureusement difficile à détecter dans la mesure où elle implique fréquemment la dissimulation par la falsification de documents ou la complicité au sein du management, du personnel ou avec des tiers.

A. Les raisons de la fraude

En général, la fraude commence à petite échelle et s'étend tant qu'elle n'est pas repérée. Il arrive souvent, par exemple, que les fraudeurs considèrent un vol initial comme un emprunt temporaire qui sera remboursé avant que quelqu'un s'en aperçoive. Cet emprunt prend de l'ampleur et les fraudeurs se trouvent dans une situation inextricable ou développe un stratagème destiné à dissimuler leur forfait ou à éviter que celui-ci soit identifié. Avec un peu de chance, la fraude finira par être mise au jour par un collègue, un membre du management ou un auditeur interne ou externe.

Les fraudeurs utilisent en leur faveur l'inadéquation du dispositif de contrôle interne, ce qui se traduit par un dommage substantiel pour l'organisation. Le fraudeur

type est un homme d'âge moyen, employé par l'organisation depuis un certain nombre d'années ; il travaille généralement à la direction financière et commet son forfait en suivant sa propre logique et saisit une opportunité, poussé par un besoin d'argent. De nombreuses études montrent que la plupart des fraudes sont le fait des membres du management. Les managers ayant, en général, accès aux informations confidentielles, ont la possibilité de contourner le dispositif de contrôle interne et d'infliger une perte plus importante à l'organisation que des employés. En règle générale, les fraudeurs occupent un poste de confiance, ont fait des études, sont chefs de famille et sont bien implantés dans leur communauté. Ils sont motivés par des besoins personnels et capables de trouver une logique à leurs actes.

Sans minimiser les circonstances individuelles de chaque acte frauduleux, les fraudes ont en commun les trois caractéristiques suivantes :

- La pression ou l'incitation correspond au besoin qu'un individu essaie de satisfaire en commettant une fraude. Souvent, la pression provient d'un besoin d'argent ou d'un problème financier significatif. Cela inclut la nécessité de conserver son travail ou d'obtenir une prime. Dans les entreprises cotées, la pression peut provenir du besoin d'atteindre ou de dépasser les prévisions des analystes financiers. Par exemple, une prime ou une rémunération financière importantes peuvent être liées à certains objectifs de résultat. Le fraudeur a le désir de maintenir sa position au sein de l'organisation ainsi que son train de vie afin d'être à la hauteur des personnes qu'il considère comme ses pairs.

- L'opportunité correspond à la capacité de commettre la fraude sans être repéré. Comme les fraudeurs ne veulent pas être pris en flagrant délit, ils doivent croire que leurs actions ne seront pas détectées. L'opportunité est créée par un dispositif de contrôle interne faible, un management défaillant, un manque de surveillance du Conseil et/ou par l'utilisation d'une position et d'un niveau hiérarchique pour contourner les contrôles. L'incapacité à établir des procédures adéquates pour détecter les activités frauduleuses accroît également les opportunités de fraude. Un processus peut être adapté aux conditions courantes, toutefois une situation particulière peut survenir qui crée les circonstances d'une défaillance du système de contrôle. Les personnes disposant d'une autorité peuvent être en mesure de créer de telles opportunités, dans la mesure où les salariés ou la faiblesse des contrôles leur laissent une possibilité de contourner le système de contrôle établi.

  L'opportunité se présente souvent lorsque le fraudeur sait ce qui va être fait par l'auditeur – notamment les « quand, quoi et combien » des procédures d'audit. Par exemple, si le fraudeur sait que l'auditeur vérifie uniquement les transactions significatives du mois de décembre, il peut commettre sa fraude sur de plus petites transactions au cours des autres mois.

- La rationalisation est la capacité d'une personne à justifier sa fraude, élément essentiel de la plupart des fraudes. Dans la rationalisation, une personne est capable d'aligner son comportement (voler, par exemple) avec les notions généralement acceptées de décence et de confiance. Par exemple, le fraudeur devient lui-même la priorité (égocentrique) au détriment du bien de l'organisation ou de la société en général. Il peut croire que sa fraude est justifiée lorsqu'il s'agit de sauver un membre de sa famille ou un être cher et qu'elle lui permet de financer des frais médicaux élevés. Ou dans d'autres cas, la personne voit son vol comme un « emprunt » et a l'intention de rembourser les sommes dérobées ultérieurement. Certaines personnes peuvent commettre des actes considérés comme inacceptables par l'organisation alors que ces comportements sont

communément acceptés par leur culture ou étaient acceptés par leur précédent employeur. Les fraudeurs sont ainsi capables de justifier leurs comportements, les règles ne s'appliquant pas à eux.

La direction générale peut limiter cette rationalisation par ses actions, en mettant en place, par exemple, des principes équitables en matière de travail, de salaire, d'emploi ou en développant un comportement exemplaire (le management façonne les comportements attendus de la part des employés).

La connaissance approfondie des motivations du fraudeur et la reconnaissance de la menace que représente la fraude pour chaque organisation sont les premiers pas vers la définition et la mise en œuvre d'un système de gestion des risques de fraude efficace et durable. Des trois caractéristiques évoquées, l'opportunité est celle sur laquelle les organisations ont le plus d'influence. Les organisations ont besoin de procédures et d'un dispositif de contrôle interne qui évitent de placer les salariés en position de commettre des fraudes et qui détectent les activités frauduleuses lorsqu'elles surviennent.

Même si les auditeurs internes n'ont pas une connaissance exacte de la motivation ou de la rationalisation conduisant à des fraudes, il leur est nécessaire d'identifier les opportunités de fraude. Ils ont, par ailleurs, besoin de comprendre les schémas et scénarios de fraude et d'avoir conscience des indicateurs de fraudes et des moyens de prévenir celles-ci.

B. Exemples de fraudes

La fraude est commise par une personne sachant qu'il en tirera un avantage illicite pour elle-même, l'organisation ou une autre personne. Elle peut être perpétrée tant par des personnes au sein de l'organisation que par des tiers. Certains schémas de fraude classiques incluent :

- **Le détournement d'actifs**. Il comprend le vol d'espèces ou d'actifs (fournitures, stocks, matériel ou données) de l'organisation. Dans de nombreux cas, le fraudeur essaie de dissimuler le vol généralement en ajustant les registres.

- **Le « *skimming* » ou l'écrémage**. Cette technique désigne le vol d'espèces avant que celles-ci soient comptabilisées ou enregistrées par l'organisation. Un salarié peut, par exemple, accepter un règlement de la part d'un client sans enregistrer la vente.

- **La fraude sur décaissement**. Elle a lieu lorsqu'une personne amène l'organisation à payer des marchandises ou des services fictifs, des surfacturations ou des factures pour des achats personnels. Un salarié peut notamment créer une société fantôme afin de facturer son employeur pour des services inexistants. D'autres exemples incluent des demandes de remboursements de frais de santé frauduleux (facturation d'actes non réalisés ou « *unbundling* » qui consiste à facturer séparément les différents éléments d'une même prestation dans le but de facturer l'ensemble plus cher), d'allocations chômage pour des personnes qui travaillent ou des pensions de retraite ou remboursements de sécurité sociale pour des personnes décédées.

- **La fraude sur note de frais**. Ce type de fraude intervient lorsqu'un salarié est remboursé pour des dépenses surévaluées ou fictives. Par exemple, un salarié peut présenter une note de frais pour se faire rembourser des voyages personnels, des repas fictifs, des kilométrages supplémentaires, etc.

- **La fraude sur la paie**. Elle intervient lorsqu'un fraudeur amène l'organisation à effectuer un règlement pour des rémunérations frauduleuses. Il peut notamment réclamer des heures supplémentaires non travaillées ou ajouter des salariés fictifs dans le système de paie et percevoir lui-même la rémunération.

- **La fraude sur les états financiers**. Elle implique une falsification de ceux-ci, souvent en surévaluant les actifs ou le chiffre d'affaires ou en sous-estimant les passifs ou les dépenses. La falsification des états financiers est généralement le fait des dirigeants qui cherchent à améliorer artificiellement la présentation économique de l'organisation. Les membres du management peuvent tirer directement avantage de ce type de fraude en vendant leurs actions, en recevant des primes sur les résultats ou en utilisant le rapport falsifié afin de dissimuler une autre fraude.

- **La déclaration frauduleuse**. Elle consiste à communiquer de fausses informations, notamment à des tiers. Ce type de fraude implique le plus souvent également la falsification des états financiers. La falsification des informations utilisées aux fins de l'évaluation des performances est également possible.

- **La corruption**. Il s'agit de l'abus de pouvoir à des fins personnelles. Elle inclut la notion de pots-de-vin et toute autre utilisation illicite du pouvoir. La corruption est souvent hors registre, ce qui signifie qu'il y a peu de preuves comptables disponibles lorsqu'elle intervient. Les salariés corrompus n'ont pas à modifier frauduleusement les états financiers afin de couvrir leurs délits puisqu'ils reçoivent des versements sous forme de dessous de table. Généralement, les délits sont découverts grâce aux informations ou plaintes de tiers via la ligne d'alerte des fraudes[2]. La corruption implique souvent le service achat. Tout salarié disposant de l'autorisation de dépenser l'argent d'une organisation peut être potentiellement la cible de tentatives de corruption.

- **Le pot-de-vin**. Cela consiste à offrir, donner, recevoir ou solliciter des biens ou services de valeur en échange d'une action pouvant influencer une décision. Les employés et dirigeants clés tels que les responsables des achats peuvent se voir proposer des pots-de-vin, dans la mesure où ils ont un pouvoir décisionnaire sur les commandes aux fournisseurs. L'exemple type est celui d'un responsable des achats qui accepte une commission afin de favoriser un fournisseur. A l'inverse, lorsque l'offre ou l'acceptation d'un bien de valeur est une condition préalable à la conclusion d'une affaire, il s'agit d'extorsion. Un conseiller bancaire corrompu peut par exemple exiger une commission en échange de l'attribution d'un prêt. Les vendeurs et courtiers rémunérés à la commission sont plus susceptibles d'être à l'origine de ces paiements illicites.

- **Le conflit d'intérêt**. Il intervient lorsqu'au cours d'une transaction un salarié, un cadre ou un dirigeant d'une organisation a un intérêt économique personnel non déclaré qui a une incidence défavorable pour l'organisation ou pour les actionnaires.

- **La diversion**. Il s'agit d'un acte visant à rediriger une transaction potentiellement profitable à l'organisation dans des conditions normales vers un salarié ou un tiers.

- **L'utilisation non autorisée**, illégale ou le vol d'informations confidentielles ou appartenant à l'organisation au profit d'un tiers.

- **L'activité avec les parties liées**. Il s'agit d'une situation où une partie reçoit un bénéfice qu'elle n'aurait pas obtenu dans des conditions de concurrence normale.

[2] La CNIL a publié au document d'orientation adopté le 10 novembre 2005 pour la mise en œuvre de dispositifs d'alerte professionnelle conformes à la loi du 6 janvier 1978 modifié en août 2004, relative à l'informatique, aux fichiers er aux libertés. www.cnil.fr

- **L'évasion fiscale**. Elle consiste en une fausse déclaration auprès des services fiscaux dans le but de minimiser le montant de l'impôt à payer.

C. *Indicateurs de l'éventualité d'une fraude*

Les fraudeurs ont souvent des comportements ou caractéristiques qui peuvent servir de signaux d'avertissement ou d'indicateurs de fraude. Certains d'entre eux sont anormalement irritables, d'autres commencent à dépenser de façon inconsidérée ou deviennent de plus en plus secrets sur leurs activités. Toutefois, la présence de ces symptômes ne signifie pas forcément qu'une fraude est en train de se produire ou interviendra dans le futur.

Les indicateurs de fraude sont liés au moment, à la fréquence, au lieu, au montant ou à la personnalité. Les indicateurs de fraude comprennent les contournements des contrôles par la direction générale ou le management, les décisions de gestion inhabituelles ou mal justifiées, les dépassements constants des objectifs indépendamment de l'évolution de l'environnement économique et/ou concurrentiel, la prépondérance des transactions ou écritures comptables non-routinières, les difficultés ou retards pour communiquer les informations requises et les changements significatifs ou inhabituels de clientèle ou de fournisseurs. Ces indicateurs comprennent également les transactions non documentées ou non approuvées, les situations où les salariés ou la direction générale remettent des chèques en main propre, les réclamations de la clientèle concernant la livraison et l'insuffisance des contrôles d'accès des systèmes d'information comme la faiblesse des contrôles par mots de passe.

Les indicateurs de fraude relatifs aux personnes incluent le fait de vivre au dessus de ses moyens, de manifester auprès de ses collègues une insatisfaction liée à son travail, un lien inhabituel avec des fournisseurs, de pertes financières importantes au niveau personnel, une dépendance aux drogues, à l'alcool ou au jeu, un changement de situation personnelle et le développement d'intérêts économiques externes. Par ailleurs, il existe des fraudeurs qui trouvent systématiquement une logique à des résultats insuffisants, perçoivent comme un défi intellectuel de triompher du système, fournissent des informations et des rapports douteux et prennent rarement des vacances ou arrêts maladie (et personne n'effectue leur travail en leur absence).

Ces signaux d'alerte de fraude sont souvent des indicateurs de comportements inappropriés. Le management et les auditeurs internes doivent être formés pour comprendre et identifier les signaux d'avertissement potentiels de comportements frauduleux. Bien qu'aucun de ces indicateurs ne signifie qu'un salarié soit effectivement en train de commettre une fraude, une combinaison de ces facteurs pourrait bien indiquer un besoin d'investigation et d'attention accrue de la part des auditeurs internes.

Le niveau de sensibilisation aux schémas de fraude se développe à partir de l'évaluation faite régulièrement par le management et les auditeurs internes et grâce à la formation des salariés, et à des échanges fréquents entre le management et les salariés.

Rôles et Responsabilités types dans la prévention et la détection de la fraude

Une fonction de surveillance est importante afin de prévenir les fraudes et de dissuader les fraudeurs. La surveillance peut prendre maintes formes et impliquer plusieurs personnes internes ou externes à l'organisation, sous la supervision des organes dirigeants.

Le Conseil d'administration

L'un des rôles du Conseil consiste à superviser et suivre les actions de la direction générale en matière de gestion des risques de fraude. En particulier, il appartient au Conseil d'évaluer les actions de la direction générale en matière d'identification des risques de fraude, de mise en place des mesures anti-fraude et d'exemplarité. Le Conseil doit donner la ligne directrice en matière de gestion des risques de fraude puisqu'il représente la plus haute autorité au sein de l'organisation. Il peut proposer que soient mises en place des politiques qui encouragent un comportement éthique, y compris des processus permettant aux salariés, à la clientèle ou aux partenaires externes de l'organisation de signaler les cas de manquement à ces politiques. Le Conseil peut suivre l'efficacité de la gestion des risques de fraude de l'organisation en désignant un membre de la direction générale qui aura la responsabilité de la coordination de la gestion des risques de fraude et d'en répondre au Conseil. Pour donner le bon exemple, le Conseil a besoin d'une gouvernance appropriée. Ceci implique que le Conseil dispose d'administrateurs indépendants qui exercent un contrôle sur les informations qui lui sont données, ont un droit de regard sur l'ordre du jour et ont accès à la direction générale et aux conseillers externes. Ces administrateurs indépendants assument des responsabilités dans les comités de nomination, de rémunération, d'audit et dans d'autres comités.

Commentaire IFACI

L'annexe 2 du rapport sur le comité d'audit, publié par l'AMF en juillet 2010, rappelle les critères d'indépendance des codes de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et MIDDLENEXT.

Le Comité d'audit

Le comité d'audit du Conseil d'administration permet aux investisseurs et autres parties prenantes d'avoir un retour d'informations indépendant. Le rôle du comité d'audit consiste, notament, à assurer le suivi de l'efficacité des actions de la direction générale en matière d'identification des risques de fraude, de mise en place des mesures anti-fraude et d'engagement à ne tolérer aucune forme de fraude. Le comité d'audit s'appuie sur les travaux des auditeurs externes concernant les états financiers de l'organisation et s'assure de la qualité du contrôle interne, de la gestion des risques et de l'audit interne.

Le comité d'audit a généralement un rôle de supervision sur les activités d'audit interne. La Norme 2060 : Rapports à la Direction Générale et au Conseil, précise que « *le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ; des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ; de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du Conseil.*»

Le comité d'audit assure le suivi des contrôles de prévention et de détection des fraudes commises par le management. A ce titre, le comité d'audit doit s'assurer que la direction générale se conforme notament

aux exigences liées à l'établissement des états financiers et prévenir tout contournement des contrôles ou autre influence inappropriée que pourrait exercer la direction générale sur les processus de remontée des informations.

Commentaire IFACI

Extrait du Rapport de l'AMF, publié en juillet 2010 sur les comités d'audit :
« Le comité d'audit veille à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et à leur déploiement et s'assure que les faiblesses identifiées donnent lieu à des actions correctrices. En revanche, il n'intervient pas dans la mise en œuvre des dits systèmes.

Par ailleurs, le comité d'audit, pour réaliser sa mission de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, doit pouvoir prendre connaissance des résultats des travaux de l'audit interne et/ou de l'audit externe réalisés sur ces sujets, afin de s'assurer qu'en cas de dysfonctionnements relevés, les plans d'actions appropriés ont été mis en place et des suites ont été données. »

La direction générale

La direction générale est responsable de la supervision des activités des salariés et à cette fin, elle met en place et pilote les procédures et les dispositifs de contrôle interne. Par ailleurs, elle évalue la vulnérabilité d'une entité face à l'activité de fraude. La fraude peut intervenir dans n'importe quelle organisation. Toutefois l'étendue et le niveau de détail de l'évaluation du risque peuvent correspondre à la taille et la complexité de l'organisation.

La mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne efficace à un coût raisonnable relèvent de la direction générale. Par ailleurs, les discussions entre la direction générale, les investigateurs et les conseils juridiques jouent un rôle important dans l'élaboration des contrôles sur le processus d'investigation, y compris dans l'élaboration des politiques et des procédures afférentes aux investigations de fraude et au traitement des résultats des investigations, des rapports et des communications.

Le service juridique

Les rôles et responsabilités du service juridique suivent généralement la règlementation en vigueur dans chaque pays. Le service juridique doit agir dans l'intérêt de l'organisation tout en respectant les règles de confidentialité vis-à-vis du client. La découverte de fraude peut créer un conflit potentiel entre ces deux règles d'éthique. Face à des personnes, dans une organisation, qui ont l'intention de commettre une fraude, le juriste peut soit insister auprès de ces personnes en vue d'un changement d'attitude, soit leur conseiller de prendre un autre avis juridique, soit porter l'affaire à l'attention d'une plus haute autorité au sein de l'organisation. Le collaborateur du service juridique, qui a connaissance de la fraude potentielle ou avérée, en particulier si des éléments qu'il a fournis sont utilisés pour perpétrer la fraude, peut décider de démissionner. Si le juriste démissionne, le directeur juridique ou un juriste externe peut documenter les mesures prises pour notifier aux membres de l'organisation responsables de ces actes :

1. l'illégalité de leur intention ou de leur conduite,
2. les conséquences engendrées par une telle conduite, et
3. la tentative du juriste de les en dissuader.

Les auditeurs internes

A partir de leur plan d'audit et de tests appropriés, les auditeurs internes évaluent les risques auxquels s'exposent les organisations. Ils doivent être conscients

des signaux et possibilités de fraude au sein d'une organisation. Tandis que les auditeurs externes se concentrent sur la recherche d'erreurs dans les états financiers, les auditeurs internes sont souvent mieux placés pour détecter les symptômes qui accompagnent la fraude. En effet, la présence constante des auditeurs internes au sein de l'organisation leur permet une meilleure compréhension de l'organisation et de ses systèmes de contrôle. Plus spécifiquement, les auditeurs internes sont en mesure de contribuer à la dissuasion de la fraude en examinant et en évaluant l'adéquation et l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Par ailleurs, ils peuvent aider le management dans la mise en place de mesures efficaces de prévention de la fraude grâce à leur connaissance des forces et des faiblesses de l'organisation et par leur expertise en matière de conseil.

L'importance qu'une organisation attache à son activité d'audit interne est une indication de son engagement vis-à-vis d'un contrôle interne et d'une gestion des risques de fraude efficaces. Le rôle des auditeurs internes en matière de gestion des risques de fraude pourra inclure une investigation initiale ou complète d'un soupçon de fraude, une analyse causale, des recommandations afin d'améliorer le contrôle interne, une surveillance de la ligne d'alerte des éventuelles fraudes et des sessions de formation aux règles d'éthique. Dès lors qu'ils sont mandatés pour réaliser de telles missions, les auditeurs internes se doivent d'avoir les aptitudes et compétences suffisantes y compris la connaissance des schémas de fraude, des techniques d'investigation et de la législation.

Les auditeurs internes peuvent réaliser un audit préventif afin de rechercher d'éventuels détournements d'actifs ou falsifications d'informations. Un tel audit peut impliquer l'utilisation des techniques d'audit assistées par ordinateur, y compris l'analyse et l'exploitation de données (ou data mining), afin de détecter des types spécifiques de fraude. Les auditeurs internes peuvent également avoir recours à des procédures analytiques ou autres pour trouver des éléments inhabituels et procéder à une analyse détaillée des comptes et transactions à risque élevé en vue d'identifier une fraude potentielle.

En temps voulu, lorsque suffisamment d'informations ont été obtenues, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le comité d'audit des investigations spécifiques en cours et achevées.

Les auditeurs externes

Les auditeurs externes de l'organisation ont la responsabilité de se conformer aux normes professionnelles et de planifier et réaliser l'audit des états financiers de l'organisation afin d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'écarts significatifs ou, s'il en existe, de déterminer s'ils proviennent d'une fraude ou d'une erreur. Si les auditeurs externes estiment qu'il y a des éléments probants que la fraude puisse exister, les normes professionnelles qui s'appliquent exigent qu'ils en informent le niveau hiérarchique approprié. Par exemple, l'auditeur externe signale directement aux organes de gouvernance (par exemple, le comité d'audit) des fraudes impliquant la direction générale.

Le responsable de la prévention des pertes (loss Prevention Manager)

Le responsable de la prévention des pertes (ou le groupe de sécurité de l'entreprise) gère les risques inhérents à l'activité économique tels que les crimes, les désastres, les accidents et les gaspillages qui peuvent conduire à la cessation de l'activité économique. En tant qu'expert de l'organisation en matière de sécurité, ce responsable est en position favorable pour mener les échanges relatifs aux risques entre les autres gestionnaires de risques et les opérationnels.

En identifiant et cernant les cycles potentiels et réels d'une activité, le responsable de la prévention des

pertes peut fournir des informations précieuses quant à l'efficacité des processus de gestion des risques de l'organisation. Il travaille habituellement en lien étroit avec les auditeurs internes afin d'identifier les zones de faiblesse du dispositif de contrôle interne de l'organisation.

Les investigateurs

Les investigateurs sont habituellement responsables de la détection et de l'investigation des fraudes ainsi que du recouvrement des actifs. Ils ont également un rôle dans la prévention des fraudes. La direction générale et le comité d'audit doivent manifester leur soutien aux investigateurs afin de faire savoir à toutes les parties prenantes que l'entité est prête à répondre de manière rapide et adéquate aux risques de fraude. La place du service d'investigation des fraudes (SIF) au sein de l'organisation peut varier. Si un tel service se trouve au sein du département de la sécurité de l'entreprise, il pourrait trouver avantage à collaborer étroitement avec les auditeurs internes ou à s'impliquer dans leurs travaux de façon à ce que les salariés rattachés au SIF aient accès aux constats des auditeurs internes indépendants. Les investigateurs s'appuient sur les juristes pour mener les actions en justice à l'encontre des fraudeurs. Les échanges entre les investigateurs et les juristes sont susceptibles d'être confidentiels afin de créer un espace de dialogue libre et ouvert. Par ailleurs, le travail des investigateurs réalisé à la demande du service juridique peut relever du secret professionnel au sens de la loi.

L'investigateur en chef identifie habituellement les connaissances, les compétences et autres aptitudes nécessaires pour mener à bien une investigation ; il sélectionne les personnes compétentes et appropriées pour composer l'équipe d'investigateurs. Ce processus pourrait notamment consister à s'assurer qu'il n'existe pas de conflit d'intérêt potentiel entre l'équipe d'investigateurs et les personnes visées par l'investigation ou tout autre salarié de l'organisation.

Autres salariés

Chaque salarié a un rôle à jouer dans la lutte contre la fraude. Les salariés sont les yeux et les oreilles de l'organisation et devraient être encouragés à maintenir un espace de travail intègre. Ils peuvent notamment signaler les suspicions de fraude auprès d'une ligne d'alerte des fraudes, du service d'audit interne ou d'un membre de la direction générale. Pour dissuader et détecter la fraude ou l'abus, certains experts estiment qu'une ligne d'alerte des fraudes dotée d'un suivi approprié constitue de loin la mesure la plus économique.

Commentaire IFACI

Les dispositifs d'alerte professionnelle, de type whistleblowing, *sont réglementés et strictement encadrés en France. Selon l'objet et la finalité du dispositif (par exemple pour les entreprises soumises à la section 301 de la Loi Sarbanes-Oxley), l'entreprise devra engager auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) une procédure administrative préalable de déclaration (Conformément à l'adoption de la décision d'autorisation unique édictée par la CNIL le 8 décembre 2005, également couramment dénommée « autorisation unique n°4 ») ou une procédure administrative préalable d'autorisation.*

Responsabilités de l'audit interne au cours de la mission d'audit

Dans la mesure où la fraude pourrait exister dans les activités couvertes au cours d'une mission d'audit, les *Normes* indiquent les responsabilités des auditeurs internes en matière de détection de fraude :

- Conscience professionnelle (Normes de la série 1220)
- Management des risques (Normes de la série 2120)
- Objectifs de la mission (Normes de la série 2210)

Toutefois, la plupart des auditeurs internes ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes. Par ailleurs, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que la fraude sera détectée.

Un système de contrôle interne bien conçu devrait participer à la prévention ou à la détection d'une fraude significative. Les tests réalisés par les auditeurs internes améliorent la probabilité que les indicateurs de fraude importante soient détectés et pris en compte pour des tests supplémentaires.

A. La conduite des missions d'audit

Lors des missions d'audit, les auditeurs internes :

- tiennent compte des risques de fraude dans l'évaluation de la conception du dispositif de contrôle interne et dans la détermination des étapes d'audit à réaliser. Les auditeurs internes ne sont pas censés détecter les fraudes mais obtenir l'assurance raisonnable que les objectifs économiques du processus audité sont atteints et que les défaillances significatives du contrôle interne – qu'il s'agisse d'une simple erreur ou d'un acte intentionnel – sont détectées. La prise en compte des risques de fraude est consignée dans les documents de travail de même que le lien entre les risques de fraude et les travaux spécifiques de la mission.
- ont des connaissances suffisantes en matière de fraude afin d'identifier les indicateurs qui montrent qu'une fraude pourrait avoir été commise. Ces connaissances incluent les caractéristiques des fraudes, les techniques utilisées pour perpétrer la fraude ainsi que les divers schémas et scénarios de fraude associés aux activités auditées.
- sont sensibles aux opportunités qui pourraient permettre la fraude, telles que les défaillances du dispositif de contrôle interne. Lorsque de telles défaillances sont détectées, les auditeurs internes sont susceptibles de réaliser des tests supplémentaires pour confirmer l'existence d'une fraude.
- évaluent si la direction générale assume activement la supervision du programme de gestion des risques de fraude, si les mesures correctives suffisantes ont été prises en temps voulu en tenant compte des défaillances ou faiblesses du dispositif de contrôle interne décelées et si le plan de suivi reste adapté.
- évaluent les indicateurs de fraude et décident si d'autres mesures sont nécessaires ou si une investigation devrait être recommandée.
- recommandent le cas échéant une investigation.

L'annexe B propose une liste de questions types que l'audit interne pourrait régulièrement utiliser lors de l'évaluation d'un programme de gestion des risques de fraude.

B. Le regard critique de l'auditeur interne

Le regard critique professionnel est une attitude qui implique un esprit curieux et une évaluation critique des éléments probants de l'audit. Un auditeur interne

objectif et critique ne présuppose pas l'honnêteté ou la malhonnêteté de la direction générale ou des salariés.

Dans tous les travaux d'audit, l'exercice du regard critique professionnel est primordial. Un regard critique professionnel inadéquat est souvent cité comme étant une cause importante de la non-détection d'une fraude importante. Les auditeurs internes jouent un rôle essentiel dans le succès ou l'échec de la gestion des risques de fraude. Grâce à leurs connaissances approfondies des rouages d'une organisation, les auditeurs internes ont une position privilégiée qui leur permet d'identifier un grand nombre d'indicateurs de fraude. Lorsque les auditeurs internes agissent avec un regard critique et se concentrent sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne, la probabilité qu'ils reconnaissent les caractéristiques d'une fraude augmente. De ce fait, ils peuvent découvrir la source d'éventuelles activités frauduleuses.

Afin de permettre aux auditeurs internes d'exercer leur regard critique, la Norme 1111 : Relation directe avec le Conseil, précise que « *le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil* ». Parallèlement, la Norme 1120 : Objectivité individuelle, indique que « *les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés [...]* », ce qui est en adéquation avec l'exercice du sens critique. Les rôles de surveillance et de soutien du comité d'audit vis-à-vis de l'activité d'audit interne permettent à l'auditeur interne de rester indépendant et objectif, et de conserver son regard critique.

C. Communication avec le Conseil

La relation entre le responsable de l'audit interne et le Conseil comporte une composante d'information et une composante de surveillance. Les auditeurs internes, compte tenu de leur rôle unique, sont bien placés pour souligner l'importance des programmes de prévention et de détection de la fraude auprès de la direction générale et du Conseil. Les auditeurs internes pourront améliorer leurs capacités à gérer les risques de fraude avec le Conseil, s'ils ont une connaissance de ce qui se passe dans leur secteur d'activité et leur organisation.

Lors de ses entretiens avec le Conseil, le responsable de l'audit interne peut aborder :

- l'ensemble des audits de fraude réalisés ;
- le processus d'évaluation du risque de fraude ;
- la fraude ou les conflits d'intérêt et les résultats des programmes de suivi de la conformité avec la loi, le code de conduite et/ou d'éthique ;
- l'organisation de l'audit interne par rapport à la gestion de la fraude ;
- la coordination des audits de fraude avec les auditeurs externes ;
- l'évaluation globale de l'environnement de contrôle de l'organisation ;
- la productivité et les éléments du budget de l'audit interne liés à la fraude ;
- la comparaison de ce que fait l'audit interne en matière de fraude avec d'autres organisations ;
- le rôle de l'audit interne dans les investigations de fraude.

Le responsable de l'audit interne peut avoir un avis différent de celui de la direction générale et du Conseil en ce qui concerne le moment adéquat pour les informer des questions importantes, y compris les fraudes. Face à ce problème, le responsable de l'audit interne doit s'entretenir au préalable avec la direction générale et le Conseil pour s'accorder sur ce que ces derniers doivent savoir, quand ils doivent le savoir et quelle forme doit prendre la communication. Cette discussion démontre que le responsable de l'audit interne se conforme à la Norme 2060 : Rapports à la Direction générale et au Conseil. Le document ci-après est un exemple pour clarifier la nature et le calendrier des communications du responsable de l'audit interne avec le Conseil concernant les affaires de fraude.

Exemple de Matrice d'événements pour le Comité d'audit			Calendrier des comptes rendus au Comité d'audit			
	Evénement	Ampleur	Immédiatement	A la prochaine réunion	Rapport annuel	Sythèse annuelle
1	Défalcations, fraude, vol :					
	N'impliquant pas d'entente	Plus de 10 000 $	X			
	Impliquant une entente	Plus de 10 000 $		X		
	Mineur	Moins de 10 000 $				X
	Impliquant la direction générale	Toute	X			
2	Entrave à l'accès de l'audit interne à des personnes ou à des données	Toute	X	X		
3	Violation des politiques déontologiques/ éthiques					
	Direction générale	Toute				
	Cadres (management)	Toute		X		
4	Discussion concernant le remplacement du responsable de l'audit interne	Au préalable de toute activité	X			

Evaluation du risque de fraude

Toutes les organisations sont exposées au risque de fraude dès lors qu'un processus requiert une participation humaine. Le risque de fraude qu'encourt une organisation est fonction des risques inhérents à son activité, des contrôles liés à la prévention ou la détection de la fraude et de l'honnêteté et de l'intégrité des personnes impliquées dans ce processus.
Le risque de fraude correspond à la probabilité qu'une fraude intervienne ainsi que ses conséquences pour l'organisation. La probabilité d'une activité frauduleuse est généralement fondée sur la facilité avec laquelle elle est perpétrée, les facteurs de motivation conduisant à la fraude et l'historique des fraudes au sein l'organisation.

L'évaluation du risque de fraude est souvent une composante d'un programme de gestion des risques de plus grande envergure. L'évaluation du risque de fraude est un outil qui aide la direction générale et les auditeurs internes à identifier de façon systématique où et quand une fraude pourrait avoir lieu et qui serait susceptible de la commettre. L'analyse des vulnérabilités potentielles est une étape essentielle pour attirer l'attention du Conseil et de la direction générale sur les risques de fraude et développer leur capacité à répondre aux objectifs de l'organisation tout en accroissant la confiance externe quant à la santé de l'organisation. L'évaluation du risque de fraude s'appuie sur les schémas et scénarios de fraude afin d'établir la présence ou l'absence des contrôles et de déterminer si ceux-ci peuvent être contournés.

Une fonction importante de la direction générale consiste à s'assurer que l'évaluation du risque de fraude est réalisée de manière satisfaisante. Ainsi, la direction générale va disposer d'une meilleure compréhension des risques de fraude et des contrôles en place pour les atténuer. Les organisations devront tirer leurs propres conclusions quant au coût du contrôle du risque par rapport aux bénéfices d'une atténuation ou d'une élimination de ce risque.

L'évaluation du risque de fraude s'articule habituellement autour des cinq éléments suivants :

1. Identification des facteurs de risque de fraude pertinents.
2. Identification et hiérarchisation des schémas de fraude potentiels en fonction du risque.
3. Cartographie des contrôles existants selon les schémas de fraude et identification des écarts.
4. Test de l'efficacité opérationnelle des contrôles de prévention et de détection de la fraude.
5. Documentation et communication sur l'évaluation du risque de fraude.

Le périmètre d'évaluation du risque de fraude peut varier de façon importante selon la taille de l'organisation, sa complexité et son secteur d'activité. Par exemple, une entreprise de vente en ligne qui a peu de salariés et de stock avec une faible trésorerie de caisse n'encourra pas les mêmes risques de fraude qu'une organisation comportant de nombreux sites, une importante masse salariale et des accès aux stocks ou à la caisse. Il se peut également qu'une organisation réalise une évaluation à l'échelle de toute l'entreprise en incluant tous les secteurs d'activités tandis qu'une autre décide de se limiter aux secteurs les plus à risque. Une organisation qui compte plusieurs filiales peut également choisir d'évaluer individuellement chaque filiale ou de procéder à une évaluation de l'ensemble du groupe.

A. Identifier les facteurs de risque de fraude pertinents

La première étape consiste à collecter les informations sur les activités de l'organisation afin de cerner les risques de fraude, y compris avec les prestataires externes de l'organisation. Cette étape inclut une analyse de la documentation concernant les précé-

dentes fraudes avérées ou suspectées, perpétrées à l'encontre ou au nom de l'organisation, l'évaluation des fraudes du même type dans des organisations similaires et un examen des performances de l'organisation au cours des dernières années par rapport à la concurrence. Par exemple, des incohérences entre les indicateurs opérationnels et financiers, une utilisation excessive de logiciels sous licence ou d'autres services relevant de la propriété intellectuelle peuvent indiquer une fraude éventuelle.

B. *Identifier des schémas de fraude potentiels et les hiérarchiser en fonction du risque*

La fraude comprend, par définition, une malversation intentionnelle conçue pour échapper à la détection. De ce fait, une équipe d'évaluation du risque de fraude doit raisonner de manière stratégique afin d'anticiper, à la fois, le schéma de fraude et le type de personnes internes ou externes à l'organisation pouvant se trouver en situation de mettre en application chacun des schémas. L'équipe d'évaluation est généralement constituée de personnes travaillant au sein des services d'audit interne, financier, juridique, des systèmes d'information et éventuellement au sein d'autres directions selon la nature de l'organisation.

Cette équipe identifie les schémas de fraude potentiels grâce à des sessions de réflexion (brainstorming), des entretiens avec le management, des procédures analytiques et un examen de fraudes antérieures. Au cours de ce processus, l'équipe d'évaluation du risque de fraude analyse les activités et les schémas pertinents de l'organisation, compte tenu de son secteur d'activité, de sa situation géographique et de ses programmes, tout en gardant à l'esprit les caractéristiques de base de la fraude (pression/incitation, opportunité et rationalisation) en se posant les questions suivantes :

- Où sont les opportunités de fraude ?
- Quel est le niveau de pression enduré par le management et qui pourrait conduire à outrepasser les contrôles ?
- Quelles sont les conséquences si la direction générale ne réussit pas à atteindre les objectifs ?

Les domaines spécifiques de fraude doivent être identifiés indépendamment de l'existence ou de l'efficacité du contrôle interne (il sera pris en compte ultérieurement). Cette évaluation s'attache à déterminer si la fraude peut être commise par une personne seule ou si elle requiert une entente entre salariés ou tiers.

La hiérarchisation des risques de fraude tient compte des facteurs suivants :

- l'impact financier ;
- l'incidence sur la réputation de l'organisation ;
- la perte de productivité ;
- les actions pénales/civiles éventuelles y compris en cas de non-conformité vis-à-vis de la réglementation ;
- l'intégrité et la sécurité des données ;
- la perte d'actifs ;
- la situation géographique et la taille des opérations/unités ;
- la culture d'entreprise ;
- la rotation des effectifs (au sein du management ou du personnel) ;
- la liquidité des actifs ;
- le volume et/ou l'ampleur des transactions ;
- l'externalisation.

C. *Cartographier des contrôles existants selon les schémas de fraude et identifier les écarts*

L'équipe d'évaluation du risque de fraude identifie les contrôles de prévention et de détection existants pour chaque risque de fraude et détermine la probabilité et la matérialité de chaque fraude potentielle. Les contrôles anti-fraude au niveau de l'entité comme l'existence d'une ligne d'alerte des fraudes et une politique de protection des personnes en cas d'alerte, la surveillance du Conseil et de la direction générale, les résultats d'une surveillance continue, un code de conduite, et les communications de la direction géné-

rale concernant sa tolérance face au risque de fraude, sont ici des éléments importants. Le risque de contournement des contrôles par le management doit être explicitement pris en compte et le rapport coût/bénéfice du contrôle de ce risque doit être évalué.

D. Tester l'efficacité opérationnelle des contrôles de prévention et de détection de la fraude

L'audit interne a toujours joué un rôle important dans l'évaluation de l'efficacité opérationnelle du dispositif de contrôle interne. Les auditeurs internes tiennent compte non seulement de l'existence du contrôle interne mais également de son efficacité à l'aide de tests périodiques. Une organisation peut, par exemple, mettre en place une politique de sécurité concernant les mots de passe réseau qui prévoit la modification des mots de passe tous les 30 jours, sans pour autant que le système de contrôle d'accès bloque l'accès à un utilisateur si son mot de passe n'a pas été modifié. Dans un tel cas, on peut dire qu'un contrôle est présent mais qu'il est dénué d'efficacité opérationnelle.

E. Documenter et communiquer l'évaluation du risque de fraude

Les organisations doivent documenter le processus d'identification et d'évaluation du risque de fraude. Les éléments clés à documenter dans le cadre d'une évaluation du risque de fraude pour chaque activité significative, peuvent inclure

- les types de fraude susceptibles de se présenter ;
- le risque inhérent de fraude, compte tenu de la disponibilité des actifs liquides ou pouvant être vendus, des valeurs morales de l'organisation, de la rotation des effectifs, de l'historique de fraudes et des pertes ainsi que d'autres indicateurs spécifiques au domaine d'activité ;
- l'adéquation des programmes anti-fraude, du suivi et des contrôles de prévention existants ;
- les potentielles lacunes des contrôles de fraude de l'organisation, notamment la séparation des tâches ;
- la probabilité qu'une fraude significative ait lieu ;
- l'incidence/importance de la fraude sur l'activité.

Conformément à la Norme 2060 : Rapports à la Direction Générale et au Conseil, le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil de l'exposition aux risques significatifs, y compris des risques de fraude, et des contrôles correspondants. La direction générale et le responsable de l'audit interne informent régulièrement le Conseil sur l'état d'avancement et les résultats de l'évaluation du risque de fraude. Ces comptes rendus renseignent également sur l'efficacité des programmes anti-fraude ainsi que sur les mesures correctives entreprises par la direction générale pour combler les lacunes identifiées au cours de l'évaluation.

L'annexe C (p.38) présente un exemple d'évaluation du risque de fraude. Cette matrice peut être adaptée à l'évaluation du risque de fraude à l'échelle d'une entreprise en y incluant d'autres domaines/ départements importants.

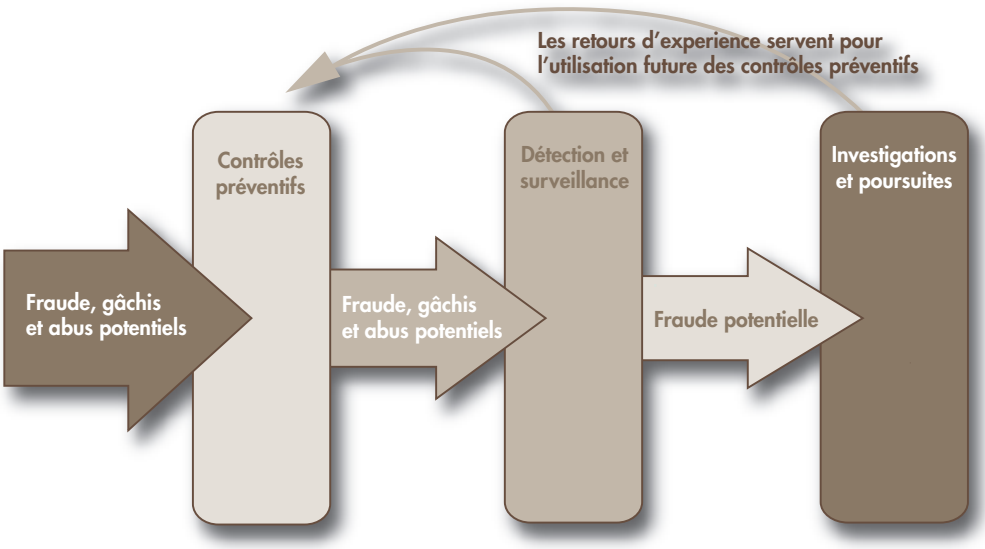
Prévention et détection de la fraude

La fraude peut intervenir à différents niveaux de l'organisation, il est donc important d'établir des techniques appropriées de prévention et de détection. La prévention et la détection de la fraude sont deux concepts différents, bien que liés. La prévention de la fraude implique la mise en place de politiques et de procédures, des sessions de formation des salariés et des messages de la direction générale afin d'informer les salariés, sur les activités frauduleuses. A l'inverse, la détection comprend des activités et des programmes conçus afin d'identifier une fraude ou une malversation en cours ou passée. Les interactions entre la prévention, la détection et l'investigation sont présentées dans le schéma ci-dessous.

Les organisations ne peuvent jamais éliminer le risque de fraude. Il y aura toujours des personnes motivées pour frauder. Une opportunité peut se présenter à n'importe qui, dans n'importe quelle organisation, et le pousser à outrepasser les contrôles ou à s'entendre avec d'autres personnes pour les contourner.

Bien que toutes les organisations soient concernées par la fraude, il n'est pas rentable d'essayer d'éliminer tout risque de fraude. Dès lors, une organisation peut choisir de concevoir des contrôles capables de détecter les risques de fraude plutôt que de les prévenir. Si le coût de conception, de mise en place et de suivi des dispositifs de contrôle interne destinés à lutter contre la fraude dépasse l'impact estimé du risque, il se peut alors que la mise en place de ces dispositifs ne soit pas rentable.

Afin de comprendre et d'évaluer l'opportunité de fraude au sein d'une organisation, il convient de cerner sa culture d'entreprise. En effet, la culture d'entreprise fournit une vision globale et complète de la philosophie de management et de l'environnement de contrôle. Même si elle est forte, une culture éthique seule ne permet pas de protéger l'organisation contre la fraude. Cependant, cultiver une culture éthique représente une étape essentielle. La réduction du risque de fraude requiert également des efforts de formation, des politiques et des procédures solides pour mettre en place et surveiller les dispositifs de contrôle interne ainsi que des procédures pour identifier les indicateurs de risque de fraude en temps voulu. Ainsi, il sera possible de mener une investigation sur cette fraude et d'aller en justice, le cas échéant.



A. Prévention de la fraude

La prévention de la fraude comprend les mesures prises afin de décourager la fraude et d'en limiter le risque lorsqu'il survient. Une culture éthique forte et l'exemplarité des dirigeants sont des éléments essentiels de la prévention. Un des mécanismes principaux de la prévention est l'existence de dispositifs de contrôle interne efficaces y compris dans l'analyse des clients, des fournisseurs et des prestataires externes. Une organisation dotée de dispositifs de contrôle interne fiables dissuade les fraudeurs. La direction générale a la responsabilité première de la mise en place et du suivi du contrôle interne au sein d'une organisation. Le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) a proposé un référentiel d'évaluation et d'amélioration des systèmes de contrôle interne pour lutter contre la fraude. Le COSO identifie cinq éléments dans son référentiel (*Internal Control–Integrated Framework*) - l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage - qui peut servir de base à la conception de contrôles dédiés à la lutte anti-fraude. Ces éléments sont étroitement liés entre eux et se recoupent de par leur nature. Ils constituent de ce fait un processus interactif qui assure la promotion d'un environnement au sein duquel la fraude n'est tolérée à aucun niveau.

L'environnement de contrôle – Un environnement de contrôle solide peut aider à la prévention de la fraude par :

- un code de conduite, une politique éthique ou une politique anti-fraude matérialisant l'exemplarité des dirigeants (« Tone at the Top ») ;
- des règles et une ligne d'alerte des fraudes pour signaler les problèmes ;
- des pratiques et des directives concernant le recrutement et la gestion de carrière ;
- une supervision par le comité d'audit, le Conseil ou tout autre organe de surveillance.

L'évaluation des risques – Etablir un processus d'évaluation du risque de fraude qui tient compte des facteurs de risque de fraude et des schémas de fraude :

- impliquer les personnes appropriées dans le processus d'évaluation du risque de fraude ;
- procéder régulièrement à des évaluations du risque de fraude.

Les activités de contrôle – Les politiques et procédures liées aux processus opérationnels, y compris les limites appropriées pour la délégation de pouvoir et la séparation des tâches incompatibles entre elles.

L'information et la communication – Promouvoir l'importance du programme de management du risque de fraude et la position de l'organisation vis-à-vis de ce risque grâce à des plans de communication institutionnelle (interne et externe) :

- concevoir et fournir une formation de sensibilisation à la fraude ;
- mettre en place un processus de vérification ou d'attestation afin de confirmer que les salariés ont lu et compris les politiques de l'entreprise et qu'ils les respectent.

Le pilotage – Réaliser des évaluations périodiques des contrôles anti-fraude :

- interventions de l'audit interne ou d'autres services pour des évaluations indépendantes du programme de gestion du risque de fraude ; et
- mise en place d'une technologie pour soutenir des activités de surveillance continue et de détection.

B. Formation sur la fraude

Une formation sur la fraude est généralement un facteur clé de la dissuasion. La formation peut aborder les attentes de l'organisation vis-à-vis du comportement de ses salariés, les procédures et les normes nécessaires à la mise en place des dispositifs de contrôle interne ainsi que les rôles et responsabilités des sala-

riés dans le signalement des malversations. Les salariés doivent être conscients du comportement éthique que l'on attend d'eux pour agir en conséquence au sein de l'organisation. Les sessions d'accueil des nouveaux entrants peuvent donner lieu à la présentation de la mission de l'organisation, de ses valeurs, de son code de conduite, des types de fraude, de la responsabilité de signaler les violations des règles éthiques ou des situations « inconvenables » et des précisions pour contacter la ligne d'alerte des fraudes ou tout autre dispositif éventuellement mis en place en ce sens.

La formation des salariés sur la question de la fraude doit être adaptée à l'organisation et au positionnement de chacun. Les sessions de formation générales peuvent être utiles. Il est, toutefois, plus efficace d'identifier les zones de fraude les plus à risque et d'élaborer ensuite une formation destinée aux salariés des postes clés, afin qu'ils comprennent mieux leur rôle dans le programme de détection de la fraude au sein de l'organisation. Les fraudeurs peuvent même suivre la formation au bénéfice de l'organisation puisqu'ils peuvent ainsi être dissuadés en voyant le déploiement du processus de management du risque de fraude de l'organisation.

Des sessions de formation périodiques au cours de la carrière d'un salarié renforcent sa sensibilité à la fraude et à son coût pour l'organisation. Indépendamment de la méthode utilisée pour élaborer et diffuser les supports de formation, un des buts principaux de ces sessions est de tester le salarié sur ce qu'il a compris de la formation sur la fraude. Ce test peut prendre la forme de sondages en ligne qui, non seulement, confirment la présence aux dites sessions, mais permet également de déterminer rapidement si le salarié a acquis les connaissances requises au cours de la formation.

C. Détection de la fraude

Les contrôles de détection sont conçus pour alerter ou mettre en évidence une fraude en cours ou qui a eu lieu. Les dispositifs de contrôle interne efficaces sont parmi les moyens les plus persuasifs pour dissuader les comportements ou actes frauduleux. Coupler la prévention et la détection améliore l'efficacité du programme de management du risque de fraude. Si les contrôles de détection peuvent fournir la preuve qu'une fraude existe, ils n'ont cependant pas de vocation préventive.

Les méthodes de détection de la fraude doivent être souples, adaptables et en évolution permanente pour répondre aux changements de l'environnement du risque. Contrairement aux mesures préventives qui sont évidentes et facilement identifiables, les contrôles de détection peuvent ne pas être aussi apparents (c'est-à-dire qu'ils fonctionnent en arrière-plan).

Les organisations comptent souvent sur les salariés pour signaler des activités suspectes par le biais d'une ligne d'alerte des fraudes préservant l'anonymat. Utiliser les retours d'information des salariés permet de capitaliser sur le fait que nombre d'entre eux souhaitent partager leur connaissance sur les problèmes qui touchent l'organisation. Une manière efficace pour une organisation d'avoir des informations sur les fraudes consiste à fournir à ses salariés, fournisseurs et autres parties prenantes différents moyens d'expression de leurs préoccupations concernant des comportements illégaux ou contraires à l'éthique.

Les différents moyens pour collecter ces informations comprennent :

- **la signature du code de conduite** – Lorsque les salariés signent le code de conduite annuel qui présente leurs responsabilités en matière de prévention et de détection de la fraude, il peut leur être demandé de remonter les éventuels cas de non respect du code ;

- **la ligne d'alerte des fraudes** – Elle peut prendre la forme d'une permanence téléphonique ou d'un

dispositif en ligne qui préserve l'anonymat de l'informateur ;

- **les entretiens de départ** – Les entretiens de départ des salariés licenciés ou démissionnaires peuvent aider à identifier des schémas de fraude. Ils contribuent également à déterminer si des problèmes concernant l'intégrité du management existent et à fournir des informations sur les situations facilitatrices de fraude ;

- **les sondages proactifs des salariés** – Des sondages réguliers des salariés peuvent être menés afin d'avoir connaissance de fraudes ou de comportements contraires à l'éthique au sein de l'organisation. Un sondage proactif peut susciter la remontée d'information anonyme de la part des salariés, ce qui permet à l'organisation d'identifier les fraudes plus tôt que si elle attendait qu'ils remontent volontairement cette information.

Toutes ces méthodes peuvent prendre la forme d'entretiens téléphoniques traditionnels, de dispositif en ligne, de messages électroniques, de fax ou d'entretiens en face-à-face.

D'autres moyens pour détecter la fraude comprennent les audits inopinés dans les zones à risque élevé soit par l'audit interne ou l'audit externe, soit par le management, une surveillance continue des données ou tendances critiques afin d'identifier les situations inhabituelles ou les variations, et le rapprochement systématique et/ou spécifique entre les informations publiques et/ou celles de l'organisation pour les transactions pertinentes, les listes des fournisseurs, celles des salariés et toutes autres données.

Investigation sur les fraudes

Les organisations enquêtent sur les éventuelles fraudes lorsqu'il y a une inquiétude ou un soupçon de malversation au sein de leur entité. Les soupçons peuvent provenir de plaintes officielles ou informelles ou encore d'un audit, y compris un audit destiné à tester l'existence de fraude. Investiguer une fraude n'est pas auditer la fraude. Un audit de fraude consiste à détecter en amont les indicateurs de fraude dans les processus ou les transactions où le risque de fraude est significatif selon les analyses réalisées.

Une investigation de fraude se définit par une collecte d'informations suffisantes sur des détails spécifiques et la mise en œuvre de procédures ad hoc afin de déterminer si une fraude a eu lieu, la perte ou l'impact associé à la fraude, les personnes impliquées et la manière dont la fraude est survenue. Un résultat important des investigations est de permettre d'innocenter les personnes accusées à tort.

Les investigations tentent de découvrir la vraie nature et l'ampleur de l'activité de fraude. Elles ne se limitent pas à l'événement qui aurait été à l'origine de l'investigation. Les travaux d'investigation incluent la préparation, la documentation et la conservation des preuves suffisantes pour une éventuelle action en justice.

Les auditeurs internes, les avocats, les investigateurs, le personnel de sécurité et d'autres experts internes ou externes à l'organisation conduisent ou participent généralement aux investigations sur la fraude.

Les investigations et la résolution y afférente doivent être gérées en conformité avec la loi. La législation locale peut donner des directives sur la méthodologie pour mener les investigations ainsi que sur les pratiques disciplinaires, de recouvrement et de communications y afférentes. Il est dans l'intérêt professionnel et juridique de l'organisation de travailler étroitement avec son conseil juridique et de se familiariser avec les lois en vigueur dans le pays où l'investigation de fraude intervient.

A. Processus d'investigation

La direction générale doit contrôler les processus d'investigation, y compris l'élaboration des politiques et des procédures destinées à des investigations efficaces, à la conservation des preuves, au traitement des résultats, à l'élaboration des rapports et à la communication. Ces principes figurent généralement dans le document présentant la politique relative à la fraude, et les auditeurs internes peuvent participer à l'évaluation de cette politique. De telles politiques et procédures doivent tenir compte des droits des individus, des qualifications des personnes autorisées à mener les investigations et des lois qui s'appliquent dans le pays où la fraude a lieu. Les politiques doivent également prendre en compte la façon dont la direction générale se comportera vis-à-vis des salariés, de fournisseurs et de clients, y compris dans la prise de mesures légales de recouvrement des pertes et d'actions civiles ou pénales. Il est essentiel que la direction générale définisse clairement l'autorité et les responsabilités des personnes qui participent à l'investigation, notamment la relation entre l'investigateur et le conseil juridique. Il est également important que la direction générale élabore et se conforme aux procédures qui minimisent les communications internes au sujet d'une investigation en cours, particulièrement dans les premières étapes.

La politique spécifie le rôle de l'investigateur dans la détermination du caractère avéré de la fraude. Il appartient soit à l'investigateur, soit à la direction générale de déterminer si une fraude a été commise, mais c'est à elle seule de décider s'il y a lieu d'en informer les autorités. Dans certaines juridictions, seules la police ou les autorités judiciaires peuvent qualifier un acte comme frauduleux. De ce fait, le résultat de l'investigation peut se résumer à la conclusion que la poli-

tique de l'organisation a été transgressée ou qu'une fraude peut avoir été commise.

B. Rôle de l'audit interne dans les investigations

Le rôle de l'audit interne dans les investigations doit être défini tant dans la charte d'audit interne que dans les politiques et procédures relatives à la fraude. Par exemple, l'audit interne peut avoir la responsabilité première d'effectuer les investigations sur les fraudes, contribuer aux investigations ou refuser toute implication dans les investigations. Lorsque l'audit interne assume la responsabilité d'évaluer l'efficacité des investigations ou qu'il manque de ressources appropriées à consacrer aux investigations, il peut s'abstenir de s'impliquer. Tous ces rôles sont acceptables dans la mesure où leur incidence sur l'indépendance de l'audit interne est reconnue et gérée de façon appropriée.

Afin de maintenir le niveau de compétence adéquat, les équipes d'investigation de fraude se doivent d'acquérir les connaissances suffisantes sur les schémas de fraude, les techniques d'investigation et les lois en vigueur. Il existe des programmes nationaux et internationaux qui dispensent des formations et des certifications pour les investigateurs et les enquêteurs spécialisés.

Si l'audit interne est en charge de l'investigation, il peut faire appel à des ressources internes et/ou externes. Dans certains cas, l'audit interne peut se faire aider par des salariés d'autres services de l'organisation. Par ailleurs, il est souvent important de constituer l'équipe d'investigation sans délai. Si l'organisation est susceptible de faire appel à des experts externes, le responsable de l'audit interne peut présélectionner le(s) prestataire(s) de façon à rendre les ressources externes plus rapidement disponibles.

Dans les organisations où la responsabilité première de l'investigation ne relève pas de l'audit interne, son aide pour collecter les informations et émettre des recommandations afin d'améliorer les dispositifs de contrôle interne, peut toutefois être sollicitée.

C. Conduite de l'investigation

Un plan d'investigation est élaboré pour chaque investigation selon les procédures ou les protocoles appropriés de l'organisation. Il appartient à l'investigateur en chef de déterminer les connaissances, les compétences et autres aptitudes nécessaires à la conduite d'une investigation et de sélectionner les personnes compétentes et appropriées. Ce processus lui demande de s'assurer qu'il n'existe pas de conflit d'intérêt potentiel entre les personnes faisant l'objet de l'investigation ou tout autre salarié de l'organisation.

Le plan d'investigation doit comporter les actions suivantes :

- collecter des preuves grâce à la surveillance, à des entretiens ou à des déclarations écrites ;
- documenter et conserver les preuves selon le respect de la loi et les pratiques professionnelles concernant l'utilisation des preuves ;
- déterminer l'étendue de la fraude ;
- déterminer les techniques utilisées pour perpétrer la fraude ;
- évaluer la cause de la fraude ; et
- identifier les fraudeurs.

A tout moment au cours du processus, l'investigateur peut conclure que la plainte ou le soupçon n'était pas fondé et suivre la procédure de l'organisation pour clore l'affaire.

Les procédures spécifiques utilisées dans chaque investigation seront différentes selon la situation et les objectifs de l'équipe d'investigation. Les procédures d'investigation habituelles sont notamment :

- **L'obtention de preuves :** La collecte et la préparation des preuves sont cruciales pour comprendre la

fraude ou la malversation et il est par ailleurs nécessaire d'étayer les conclusions de l'équipe d'investigation. Cette dernière peut avoir recours à des procédures d'enquête informatisées ou des analyses de données assistées par ordinateur, en fonction de la nature des allégations, des résultats des diligences conduites et des objectifs de l'investigation. Tous les rapports, documents et preuves obtenus doivent être enregistrés selon un ordre chronologique dans un inventaire ou un registre. Les exemples de preuve comprennent :

- les lettres, mémos et correspondance sous forme papier ou électronique (comme les courriels ou les informations stockées dans les ordinateurs personnels) ;
- les fichiers informatiques, les écritures dans la balance générale ou tout autre enregistrement comptable ou électronique ;
- les enregistrements d'accès au système d'information ;
- les enregistrements de sécurité et de présence comme ceux des caméras de surveillance ou des contrôles d'accès des badges ;
- le journal d'appels téléphoniques internes ;
- les informations provenant de la clientèle ou des fournisseurs à la fois dans le domaine public ou détenues par l'organisation comme les contrats, les factures et les informations salariales ;
- les registres publics comme les immatriculations professionnelles auprès des agences gouvernementales ou les titres de propriété ;
- les articles de presse, les sites internet internes ou externes comme les réseaux sociaux.

- **Les entretiens :** L'investigateur sera amené à réaliser des entretiens individuels comme ceux des témoins ou du personnel participant. En général, la personne accusée est interrogée une fois que la plupart des preuves utilisables ont été obtenues. Nombre d'investigateurs préfèrent aborder l'accusé avec suffisamment de preuves en vue d'obtenir une confession. En général, l'accusé est interrogé par deux personnes : 1) un investigateur expérimenté et 2) une autre personne qui prend des notes au cours de l'entretien et devient témoin si nécessaire. Par ailleurs, il est essentiel que toutes les informations obtenues lors de l'entretien soient correctement restituées.

Les actions d'investigation doivent être coordonnées avec celles de la direction générale, des juristes et des autres experts comme les ressources humaines et les assurances selon les besoins, tout au long de l'investigation.

Les investigateurs doivent connaître et être conscients des droits des personnes dans le cadre de l'investigation et de la réputation de l'organisation elle-même. Il appartient à l'investigateur de s'assurer que le processus d'investigation est géré de manière cohérente et prudente.

Le degré et l'ampleur de la complicité dans une fraude au sein de l'organisation doivent être évalués. Cette évaluation peut être cruciale pour ne pas détruire ou compromettre des éléments de preuve essentiels ou afin d'éviter d'acquérir des informations trompeuses de personnes pouvant être impliquées.

L'investigation doit permettre de sécuriser les preuves collectées et de maintenir la chaîne des procédures de conservation appropriée à la situation.

D. Rendre compte des investigations de fraude

La communication sur les investigations de fraude comprend des rapports oraux, écrits, intermédiaires ou finaux à la direction générale et/ou au Conseil concernant l'état d'avancement et les résultats des investigations. Les rapports peuvent être préliminaires ou établis tout au long de l'investigation.

Un rapport écrit ou une communication formelle peuvent être émis à l'issue de la phase d'investigation.

Ce rapport peut inclure les raisons de l'investigation, un calendrier, des observations, des conclusions, une résolution et des mesures de correction entreprises (ou recommandations) afin de renforcer les contrôles. Selon les conclusions de l'investigation, le rapport doit préserver la confidentialité d'un certain nombre de personnes impliquées. Lors de la rédaction du rapport, l'investigateur doit tenir compte des besoins du Conseil et de la direction générale tout en se conformant aux exigences et aux restrictions réglementaires en vigueur ainsi qu'aux politiques et procédures de l'organisation.

La communication d'information concernant les fraudes doit également tenir compte des mesures suivantes :

- soumettre les projets de communication finale aux juristes pour revue. Lorsque l'organisation est en droit d'invoquer le secret professionnel et a choisi de le faire, le rapport est adressé au conseil juridique ;
- prévenir la direction générale et le Conseil en temps voulu lorsqu'une fraude ou abus de confiance significatif a lieu ; et
- si les résultats d'une investigation indiquent que la fraude peut avoir une incidence négative sur la situation financière ou les résultats opérationnels d'un ou plusieurs exercices pour lesquels les états financiers ont été publiés, sans qu'elle ait été découverte au préalable, la direction générale et le Conseil doivent en être informés afin de décider d'une communication appropriée, habituellement après consultation des auditeurs externes.

Dès lors que l'audit interne mène l'investigation, les Normes de la série 2400 : Communication des résultats, indique les informations à inclure dans les communications relatives à la mission.

E. Résolution des incidents de fraude

La résolution consiste à déterminer les actions à mener par l'organisation une fois que le schéma de fraude et les fraudeurs ont fait l'objet d'une investigation complète et que les preuves ont été examinées. La responsabilité de la résolution des incidents de fraude relève de la direction générale et du Conseil et non de l'audit interne ou de l'investigateur.

La résolution peut inclure tout ou partie des mesures suivantes :

- classer le dossier pour les personnes initialement suspectées mais dont l'innocence a été prouvée ;
- classer le dossier pour les personnes qui ont signalé un problème ;
- sanctionner un salarié selon les politiques de l'organisation, le code du travail ou les contrats de travail ;
- demander la restitution volontaire des sommes dues par un salarié, un client ou un fournisseur ;
- rompre les contrats avec des fournisseurs ;
- signaler l'incident aux forces de police, organes de réglementation ou autres autorités similaires, les encourager à poursuivre le fraudeur et coopérer à leur enquête et aux poursuites judiciaires ;
- initier une action civile ou une procédure légère similaire afin de recouvrer la somme dérobée ;
- déposer une demande d'indemnisation auprès de la compagnie d'assurance ;
- déposer une plainte auprès de l'association professionnelle dont dépend le fraudeur ;
- faire les recommandations relatives à l'amélioration du système de contrôle interne.

F. Communications sur les incidents de fraude

En complément des informations de fraude précédemment évoquées, il existe deux types de communication pouvant résulter d'une investigation : les communiqués destinés au public et les communications internes planifiées.

La direction générale ou le Conseil détermine l'opportunité d'informer des entités externes après consultation des experts comme les juristes, les ressources humaines ou le responsable de l'audit

interne. L'organisation peut informer des agences gouvernementales de certains types d'acte frauduleux. Ces agences incluent les instances judiciaires, les régulateurs ou les autorités de tutelle. Par ailleurs, 'organisation peut être obligée d'informer ses assureurs, ses banquiers et ses auditeurs externes de cas de fraude. Dans le meilleur des cas, tout commentaire émis par la direction générale à la presse, aux instances judiciaires ou à des tiers doit être validée par ses juristes et, en général, seuls les porte-paroles habilités peuvent faire des annonces et des commentaires destinés à l'extérieur.

Une décision importante dans le processus consiste à poursuivre en justice le fraudeur. Cette décision est prise par la direction générale et le Conseil sur la base des conseils des juristes. Les auditeurs internes, bien qu'ils ne prennent pas ce type de décision, peuvent indiquer à la direction générale et au Conseil que les actions en justice découragent les futurs fraudeurs en renforçant les répercussions d'un comportement frauduleux et représentent ainsi un moyen de dissuasion.

Les communications internes sont des outils stratégiques utilisés par la direction générale afin de consolider sa position en faveur de l'intégrité. Elles, démontrent que la direction générale prend les mesures appropriées (y compris l'action en justice) lorsque la politique de l'organisation est transgressée et montrent l'importance du contrôle interne. De telles communications peuvent prendre la forme d'articles dans la lettre d'information ou d'un mémorandum de la direction générale ou bien, la situation peut servir d'exemple dans le cadre d'une formation des salariés sur la fraude. En général, ces communications ont lieu après la résolution interne de l'affaire et ne comportent ni noms propres, ni les détails spécifiques de l'investigation qui ne sont pas nécessaires au message ou sont contraires à la loi. Une investigation et ses résultats peuvent causer un stress important ou des problèmes psychologiques pouvant affecter l'organisation, en particulier lorsque la fraude devient publique. La direction générale peut prévoir des journées de cohésion et/ou de motivation d'équipe pour renforcer la confiance et l'esprit d'équipe entre les salariés.

G. Analyse des retours d'expérience

Une fois l'investigation achevée et communiquée, il est important que la direction générale et l'audit interne prennent du recul et en tirent les enseignements, notamment, en posant les questions suivantes :

- Comment la fraude a-t-elle eu lieu ?
- Quels contrôles ont échoué ?
- Quels contrôles ont été contournés ?
- Pourquoi la fraude n'a-t-elle pas été détectée plus tôt ?
- Quels signaux d'alerte de fraude le management a-t-il manqués ?
- Quels signaux d'alerte de fraude l'audit interne a-t-il manqués ?
- Comment faire pour prévenir ou détecter plus facilement les futures fraudes ?
- Quels contrôles ont besoin d'être renforcés ?
- Quels éléments des plans d'audit interne et des étapes d'audit doivent être améliorés ?
- Quels sont les besoins supplémentaires en termes de formation ?

La direction générale et les auditeurs internes sont en mesure de dispenser des sessions de formation sur les enseignements à tirer. Le retour d'information dynamique lors de ces sessions doit souligner l'importance d'obtenir des informations à jour sur les fraudeurs et les schémas de fraude qui peuvent aider les auditeurs internes et la communauté anti-fraude à mettre en œuvre de meilleures pratiques pour prévenir les pertes.

Les politiques et procédures de la direction générale indiquent les rôles et responsabilités de chacun dans chaque aspect du processus. L'audit interne peut jouer un rôle de conseil dans le processus dans la mesure où l'incidence de ces activités sur l'indépendance de l'audit interne est reconnue et gérée de façon appropriée.

dit interne est reconnue et gérée de façon appropriée. Les auditeurs internes peuvent non seulement conseiller la direction générale mais également s'impliquer dans les investigations en :

- pilotant le processus d'investigation afin d'aider l'organisation à suivre les politiques et procédures adaptées ainsi que les lois et réglementations en vigueur (lorsque l'audit interne n'est pas responsable de la conduite de l'investigation) ;
- localisant et/ou sécurisant les actifs détournés ou y afférents ;
- contribuant aux procédures légales, réclamations d'assurance et autres actions de recouvrement de l'organisation ;
- évaluant et pilotant les plans et les actions d'information et de communication post-investigation internes et externes de l'organisation ; et
- surveillant la mise en place du renforcement du contrôle interne tel que recommandé.

Les auditeurs internes évaluent généralement les étapes des investigations et conseillent la direction générale pour pallier aux faiblesses de contrôle qui ont conduit à la fraude. Les auditeurs internes peuvent concevoir les étapes des plans d'audit ou développer des programmes « d'audit de fraude » afin d'aider à la découverte de fraudes similaires dans le futur.

Formuler une opinion sur les contrôles relatifs à la fraude

La direction générale ou le Conseil peut demander à l'auditeur interne d'émettre une opinion sur le dispositif de contrôle interne de l'organisation en relation avec la fraude. Pour de plus amples informations, se reporter aux publications relatives à ce sujet, notamment :

- La Norme 2010.A2 sur les opinions et autres conclusions de l'audit interne ;
- La Norme 2410 et la MPA associée, sur le contenu de la communication ;
- La Norme 2450 sur les opinions globales ;
- Le Guide Pratique de l'IIA, Formuler et exprimer une opinion d'audit interne.

Annexe A – Références

Modalité Pratique d'Application (MPA) 1210-1 : Compétence ;

Modalité Pratique d'Application (MPA) 1210.A1-1 : Recours à des prestataires externes ;

Modalité Pratique d'Application (MPA) 1220-1 : Conscience professionnelle ;

Modalité Pratique d'Application (MPA) 2030-1 : Gestion des ressources ;

Modalité Pratique d'Application (MPA) 2060-1 : Rapports à la Direction Générale et au Conseil ;

Brochure de l'IIA, Engagement dans la lutte contre la corruption, 2009, www.theiia.org.

Brochure de l'IIA, *Role of Internal Auditing in Preventing and Detecting Misuse, Fraud, and Bribery* (le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection de l'abus, la fraude et des pots-de-vin), Patty Miller, Février 2007.

Brochure de l'IIA, *SOX Section 404 : A Guide for Management by Internal Controls Practitioners* (Loi Sarbanes-Oxley Section 404 : un guide de gouvernance par les praticiens du contrôle interne), deuxième édition, l'IIA 2008, www.theiia.org.

Fondation pour la recherche de l'IIA, *Using Non-Financial Measures to Assess Fraud Risk* (Utilisation de mesures non financières pour évaluer le risqué de fraude), Brazel, Jones et Zimbelman, août 2008, www.theiia.org.

Internal Auditor Magazine, "Fraud Risk Assessment" (Evaluer le risque de fraude), Jonny Frank, avril 2004, www.internalauditoronline.org.

Internal Auditor Magazine, "4 Steps to a Successful Fraud Risk Assessment" (Evaluation réussie du risque de fraude en 4 étapes), Paul Zikmund, février 2008, www.internalauditoronline.org.

Internal Auditor Magazine, "The Risk Matrix Revisited" (La matrice des risques revisitée), Larry Hubbard, avril 2009, www.internalauditoronline.org.

Internal Auditor Magazine, Focusing on Fraud issue (Lumière sur la question de la fraude), octobre 2009, www.internalauditoronline.org.

Associations professionnelles et commissaires aux comptes

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *"The Auditor's Responsibility for Fraud and the Importance of Professional Skepticism"* (responsabilité des auditeurs sur la question de la fraude et importance du regard critique professionnel) 2008, www.aicpa.org.

Deloitte, *Fraud & the Regulatory Environment* (Fraude et environnement réglementaire), Stefan DuChene, mars 2006, https://www.tmaccalgary.com/presentation/Stefan%20 DuChene.ppt

KPMG LLP, *Profile of a Fraudster Survey 2007* (profil d'un fraudeur, étude 2007), www. us.kpmg.com.

KPMG LLP, *Fraud Risk Management: Developing a Strategy for Prevention, Detection, and Response* (Gestion du risque de fraude : développer une stratégie de prévention, détection et réponse), 2006, www.us.kpmg.com.

PricewaterhouseCoopers (PwC), *Internal Audit 2012: A Study Examining the Future of Internal Auditing and the Potential Decline of a Controls-centric Approach* (Audit interne 2012 : une étude pour examiner l'ave-

nir de l'audit interne et le déclin potentiel d'une approche centralisée des contrôles), 2007, www.pwc.com.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)/ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *Fraud Tools* (Les outils de la fraude), www.acfe.com.

ACFE, 2008 *ACFE Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse* (Rapport de l'ACFE à la Nation sur la fraude et l'abus au travail), 2008, www.acfe.com.

ACFE, *"How Fraud Hurts You and Your Government Organization"* (Secteur public : comment la fraude vous pénalise autant que votre institution), http://www.acfe.com/resources/fraud-tools.asp?copy= video.

ACFE *"Sample Fraud Policy"* (Exemples de politiques de lutte contre la fraude) http://www.acfe.com/documents/sample_fraud_policy.pdf.

Documents connexes

Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide (un guide pratique : Gérer le risque de fraude inhérent à l'activité économique), parrainé par l'IIA, l'ACFE et l'AICPA, 2008, www.theiia.org.

Management Anti-Fraud Programs and Controls: Guidance to Help Prevent, Deter, and Detect Fraud (Programmes et contrôles anti-fraude destinés à la direction : un guide pour aider à prévenir, dissuader et détecter la fraude), parrainé par l'IIA, l'ACFE, l'Information *System Accountability and Control Auditors, le Financial Executives Institute, l'Institute of Management Accountants et la Society of Human Resource Professionals*, 2002.

Autres références

Howard Silverstone et Howard Davia, *Fraud 101: Techniques and Strategies for Prevention* (Second Edition) (Fraude 101 : techniques et stratégies de prévention (2ème édition)), 2005.

Annexe B – Questions types

L'audit interne tient un rôle proactif d'information à tous les niveaux de l'organisation, y compris au niveau du comité d'audit au sujet de la fraude. Il mène les discussions appropriées et en temps voulu. Les questions types relatives à la fraude que les auditeurs internes peuvent régulièrement poser sont :

1. L'organisation dispose-t-elle d'une structure de gouvernance de la fraude qui assigne les responsabilités en cas d'investigations de fraude ?
2. L'organisation est-elle dotée d'une politique de fraude ?
3. L'organisation a-t-elle identifié les lois et réglementations relatives à la fraude en vigueur dans les pays où elle opère ?
4. Le programme de gestion de la fraude de l'organisation prévoit-il une coordination avec l'audit interne ?
5. L'organisation dispose-t-elle d'une ligne d'alerte des fraudes ?
6. La charte d'audit décrit-elle les rôles et responsabilités de l'audit interne quant à la fraude ?
7. Les responsabilités de détection, prévention, réponse et sensibilisation à la fraude ont-elles été assignées au sein de l'organisation ?
8. La direction générale et le responsable de l'audit interne informent-ils le comité d'audit sur les questions de fraude ?
9. La promotion de la formation et de la sensibilisation à la fraude est-elle assurée par la direction générale ?
10. Le management conduit-il des évaluations du risque de fraude et inclut-il l'audit interne dans le processus d'évaluation ?
11. Les résultats des évaluations du risque de fraude sont-ils pris en compte dans le processus de planification de l'audit ?
12. Tous les salariés bénéficient-ils de programmes réguliers de formation et de sensibilisation à la fraude ?
13. Les personnes responsables de la prévention, la détection et l'investigation de la fraude disposent-elles d'outils automatisés ?
14. Le management a-t-il identifié les différents types de risques de fraude potentiels dans ses domaines de responsabilité ?
15. Le management et le responsable de l'audit interne savent-ils où obtenir des conseils professionnels sur la question de la fraude ?
16. Le management et les auditeurs internes connaissent-ils leurs responsabilités quant à la question de la fraude ?
17. Le management a-t-il intégré les contrôles appropriés pour prévenir, détecter et enquêter sur la fraude ?
18. La direction générale dispose-t-elle des ressources de compétences adaptées aux investigations de fraude ?
19. La direction générale et l'audit interne procèdent-ils à des évaluations périodiques de l'existence et de l'efficacité des contrôles de fraude ?

20. Les documents de travail et documents pertinents issus de l'investigation de fraude sont-ils sécurisés et conservés de manière appropriée ?

Note : Cette liste n'est pas exhaustive. Elle ne comporte pas toutes les questions nécessaires pour évaluer les risques de fraude dans une organisation donnée, ni les questions de suivi qui découlent des réponses aux questions précédentes. De ce fait, les auditeurs peuvent l'utiliser comme base pour créer leurs propres outils et réfléchir sur les risques de fraude.

Annexe C – Exemple d'évaluation du risque de fraude

Ce tableau est une illustration d'une évaluation du risque de fraude, une adaptation ou un ajustement est donc nécessaire en vue d'une utilisation au sein de votre organisation pour évaluer le risque de fraude.

Maître d'ouvrage	Risques de fraude	Contrôles	Pilotage	Probabilité	Incidence
Service de construction	Entente entre maître d'œuvre et sous-traitant • Manipulation de l'appel d'offres (AO) • Commissions illicites/pots-de-vin	• Critères de sélection préalables à l'AO (solidité financière, réputation). • Procédures formelles d'AO pour sélectionner un maître d'œuvre général (MOE). Exemple : enveloppe cachetée. • Sélection des sous-traitants : pour tous les travaux excédant un montant X, un AO de la part du MOE est requis. • Envoi de lettres de confirmation aux sous-traitants pour assurer l'intégrité du processus d'AO. • Vérification des historiques pour rechercher toute fraude ou acte contraire à l'éthique passé. Faire signer une attestation par le MOE. • Assurer que le numéro de la ligne d'alerte des fraudes est affiché sur le chantier. • Audits internes réguliers d'une sélection de projets échus pour évaluer leur conformité avec le contrat et de rechercher les irrégularités.	• Service de construction • Service achats • Service juridique • Audit interne	Moyenne	Moyenne

Maître d'ouvrage	Risques de fraude	Contrôles	Pilotage	Probabilité	Incidence
Service de construction	• Défauts de conception et de construction (utilisation de matériaux de qualité inférieure et travaux non conformes aux spécifications) • Risque de réputation (blessures et accidents mortels sur site)	• Elaborer un contrat de construction avec le détail de l'étendue des travaux (spécifications). • Visites périodiques des architectes, des inspecteurs locaux de la construction, des ingénieurs et des représentants du maître d'ouvrage afin de s'assurer que les travaux suivent le planning, les spécifications et la réglementation. • Assurer que le numéro de la ligne d'alerte des fraudes est affiché sur le chantier. • Audits internes périodiques d'une sélection de projets échus sélectionnés pour évaluer leur conformité avec le contrat et de rechercher les irrégularités.	• Service de construction • Service juridique • Audit interne	Moyenne	Elevée
Service de construction	Surfacturation du maître d'œuvre : • Prix • Quantité • Doublons de charges • Fausses factures • Remises d'achat non créditées • Transactions avec des parties liées	• Vérification et approbation des factures par le management. • Suivi des coûts afin de réaliser un suivi des dépenses sur chaque projet et déterminer les causes d'écarts significatifs par rapport au budget. • Recherche minutieuse de surcoûts et obtention d'une approbation avant tout ajustement du prix contractuel. • Tout changement de l'étendue des travaux inclut une estimation du changement avec vérification et approbation écrites du management préalables au démarrage des travaux.	• Service de construction • Comité d'affectation du capital • Service juridique • Evaluateurs • Contrôleurs • Audit interne	Moyenne	Moyenne

Maître d'ouvrage	Risques de fraude	Contrôles	Pilotage	Probabilité	Incidence
		• Toute augmentation de coûts ou crédits doit faire l'objet d'un examen d'exactitude et de compétitivité par les évaluateurs du maître d'ouvrage. • Le contrat stipule que les transactions avec les parties liées ou filiales doivent être communiquées et approuvées par le maître d'ouvrage. Les rapports sur les crédits sont obtenus ou des recherches aléatoires sur internet sont réalisées. • Assurer que le numéro de la ligne d'alerte des fraudes est affiché sur le chantier. • Audits internes périodiques sur une sélection de projets échus pour évaluer leur conformité et rechercher les irrégularités.			
Service de construction	Non-exécution	• Un certificat de bonne fin signé et notarié avec le maître d'œuvre est requis avant la mise à disposition des fonds au maître d'œuvre. • Obtenir une garantie de bonne exécution en cas de non-respect des obligations contractuelles. • Une partie du règlement dû au maître d'œuvre est retenue jusqu'à ce que 100% des travaux aient été réalisés et le certificat de bonne fin reçu. • Assurer que le numéro de la ligne d'alerte éthique est affiché sur le chantier.	• Service de construction • Contrôleurs de gestion • Audit interne	Moyen	Faible

Maître d'ouvrage	Risques de fraude	Contrôles	Pilotage	Probabilité	Incidence
		• Audits internes périodiques sur une sélection de projets échus pour évaluer leur conformité avec le contrat et rechercher les irrégularités.			
Service de construction	Vol ou détournement des matériaux/ équipements du chantier	• Le maître d'ouvrage mandate un maître d'ouvrage délégué afin d'en réaliser le suivi du chantier. • Les représentants du maître d'ouvrage supervisent les procédures de contrôle des matériaux et équipements. • Recours à des agents de sécurité sur le chantier. • Assurer que le numéro de la ligne d'alerte éthique est affiché sur le chantier. • Audits internes périodiques sur une sélection de projets échus pour évaluer leur conformité avec le contrat et rechercher les irrégularités.	• Service de construction • Audit interne	Elevée	Faible

Auteurs

- Gregory S. Dubis, CIA, CCSA, CISA, CFE
- Abraham D. Akresh CPA, CGFM
- Princy Jain: CIA, CCSA, CFE et CA (Inde)
- Lynn Morley, CIA, CGA
- Theresa M. Phipps, CPA
- Richard A. Schmidt, CPA, CIA, CFE

Membres de l'équipe de rédaction

- Douglas J. Anderson, CIA, CPA
- Steve Hunt, CIA, CISA, CGEIT, CBM
- Ken Askelson, CIA, CPA, CITP
- Rich Lanza, CPA, CFE, PMP
- Peter Millar
- Marilyn Prosch, Ph.D.
- Donald E. Sparks, CIA, CISA, ARM

Réviseurs en français

- Edouard Bucaille, GDF-Suez
- Emmanuel Pascal, BRAKE France

A PROPOS DE L'INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

Fondé en 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) est une organisation professionnelle internationale dont le siège mondial se situe à Altamonte Springs, en Floride, aux États-Unis. L'Institute of Internal Auditors est la voix mondiale, une autorité reconnue, un leader incontesté et le principal défenseur de la profession d'auditeur interne. C'est également un acteur de premier plan pour la formation des auditeurs internes. Il est représenté en France par l'IFACI.

A PROPOS DES GUIDES PRATIQUES

Les guides pratiques détaillent la réalisation des activités d'audit interne. Ils contiennent des processus et des procédures, tels que les outils et techniques, les programmes et les approches pas-à-pas, et donnent des exemples de livrables. Les guides pratiques s'inscrivent dans le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors. Ces guides pratiques relèvent de la catégorie des dispositions fortement recommandées. La conformité à ces guides pratiques n'est donc pas obligatoire, mais fortement recommandée. Ces guides ont été officiellement révisés et approuvés par l'IIA.

Pour de plus amples informations sur les documents de référence proposés par l'Institute, vous pouvez consulter notre site Web, www.theiia.org.guidance ou www.ifaci.com.

AVERTISSEMENT

L'Institute of Internal Auditors publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette ligne directrice n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des cas précis, et doit uniquement servir de guide. L'Institute of Internal Auditors vous recommande de toujours solliciter un expert indépendant pour avoir un avis dans chaque situation. L'Institute dégage sa responsabilité pour les cas où des lecteurs se fieraient exclusivement à ce guide.

COPYRIGHT

Le copyright de ce guide pratique est détenu par l'Institute of Internal Auditors et par l'IFACI pour sa version française. Pour l'autorisation de reproduction, prière de contacter l'Institute of Internal Auditors à l'adresse guidance@theiia.org ou l'IFACI à l'adresse recherche@ifaci.com

The Institute of Internal Auditors
247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701, États-Unis
Téléphone : +1 407 937 1100
Télécopie : 1 407 937 1101
Site Web : www.theiia.org
Courrier électronique : guidance@theiia.org

IFACI
98bis, Boulevard Haussmann
75008 PARIS, France
Téléphone : 01 40 08 48 00
Fax : 01 40 08 48 20

Site Web : www.ifaci.com
Courrier électronique : recherche@ifaci.com